

Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Mendukung Pemasaran (Studi Pabrik Baja Tulangan Beton dengan Proses Re-Rolling atau Hasil Canai Panas Ulang)

Implementation of ISO 9001: 2015 Quality Management System to Support Marketing Process (A Case Study at Re-Rolling Concrete Reinforcement Steel Bar Manufacturer)

Deny Suryana¹

Balai Riset dan Standardisasi
Industri Surabaya
Jl. Jagir Wonokromo No. 360
Surabaya, Jawa Timur, Indonesia
Denysuryana.81@gmail.com

Ardhaningtyas Riza Utami²

Balai Riset dan Standardisasi
Industri Surabaya
Jl. Jagir Wonokromo No. 360
Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Hadid Tunas Bangsawan³

Balai Riset dan Standardisasi
Industri Surabaya
Jl. Jagir Wonokromo No. 360
Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

Abstrak - Dalam menghadapi persaingan global antara pabrik baja tulangan beton dengan proses Re-Rolling atau hasil canai panas ulang yang dihasilkan-perusahaan, perlu diperhatikan karena saat ini kesadaran konsumen baik pemerintah atau perorangan mengenai mutu produk semakin meningkat. Untuk itu perusahaan harus memiliki sertifikat SPPT SNI 07-0065- 2002 dan sertifikat ISO 9001:2015. Penerapan sistem manajemen mutu yang konsisten mempengaruhi mutu produk dan kepuasan pelanggan. Di sini peran dan komitmen wakil manajemen (Management Representatif) sangat penting dalam implementasi sistem tersebut untuk memahami kondisi perusahaan. Tingkat kesiapan dan keseriusan perusahaan pada implementasi sistem manajemen mutu diperhitungkan menggunakan checklist yang dibuat berdasarkan persyaratan ISO 9001:2015. Dari hasil perhitungan menggunakan checklist menunjukan kesiapan PT.X untuk implemementasi atau sertifikasi ISO 9001:2015. Pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem manajemen mutu berdasarkan 7 prinsip ISO 9001:2015 dan faktor-faktor yang menjadi penghambat penerapannya pada PT.X. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan dianalisis dengan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi lapangan, dokumentasi, dan wawancara dengan wakil manajemen. Dari informasi yang didapat diusulkan rekomendasi sesuai dengan tabel 10 untuk implementasi ISO 9001:2015 dalam menunjang pemasaran

Kata kunci : ISO 9001:2015, Sistem Manajemen Mutu, Mutu Produk, Pemasaran

Abstract - Facing global competition of rerolled stell bars for concrete reinforcement product, manufacturers have to maintain it in an excelent quality. Indonesian government have been set mandatory standard for this product, that is SNI 07-0065-2002. Also ISO 9001:2015 as integral part for manufacturers to get the SPPT SNI 07-0065-2002.A consistent quality management system implementation will increase the product quality and customer satisfaction. The role and commitment of Management Representatives is very important in implementing the system to comprehend the company needs. The level of readiness and seriousness of the company in implementing the quality management system is calculated using a checklist made based on the requirements of ISO 9001: 2015. This study analyze the implementation of quality management systems based on 7 principles of ISO 9001: 2015 and it's obstacles at PT.X. The type of study used is descriptive and analyzed by qualitative methods. Data collection techniques are carried out by field observation, documentation, and interviews with management representatives. **Keywords:** ISO 9001: 2015, Quality Management System, Product Quality, marketing

I. PENDAHULUAN

ISO 9000 series merupakan standar internasional mengenai sistem manajemen mutu. Standar ini juga berisi unsur-unsur legal wajib yang bertujuan untuk menciptakan rasa nyaman bagi perusahaan.[1] ISO 9000 series mencakup beberapa standar diantaranya ISO 9001, ISO 9004, dan ISO 19011. [2] Satu-satunya standar yang dapat disertifikasi adalah standar ISO 9001, sedangkan untuk yang lainnya tidak ditujukan untuk mendapat sertifikat atau kontrak. Organisasi atau perusahaan yang merancang, memproduksi,

dan memberikan produk dalam bentuk barang atau jasa yang telah bersertifikat ISO 9001 sebagai dasar strategi manajemennya. Sejak diterbitkan pertama kali pada tahun 1987, ISO 9001 telah mengalami empat kali perubahan, yaitu pada tahun 1994, tahun 2000, tahun 2008, dan versi baru dari ISO 9001:2015 yang terbit 23 September 2015 ini memiliki banyak perbedaan dibanding ISO 9001:2008. Mulai dari bab dan sub-bab, serta urutan klausul benar-benar terstruktur dan dikelompokkan dengan baik. Klausul yang dibuat rapi ini bertujuan memudahkan perusahaan untuk memasukkan komponen standar ISO lain yang dianggap relevan, seperti ISO 14001:2015, ISO 55001, dan ISO 45001. Tak hanya itu, jumlah klausul pada ISO 9001:2015 pun bertambah. ISO 9001:2008 memiliki 8 klausul sedangkan ISO 9001:2015 memiliki 10 klausul.[1] [3]

Penerapan ISO 9001:2015 dimulai dari tahun 2017. [4] Dalam penerapannya ISO 9001:2015 juga dinilai mampu menjadi salah satu faktor peningkatan produktivitas, serta peningkatan efisiensi proses, biaya, kepuasan konsumen meningkat dan mampu menjadi jaminan kepercayaan terhadap kualitas produk yang dihasilkan.[5] ISO 9001:2015 merupakan standar yang selalu dimutakhirkan untuk menjaga supaya tetap layak digunakan oleh industri dan menyesuaikan kondisi perkembangan industri. Disamping itu, industri perlu menerapkan ISO 9001:2015 karena hal ini menjadi kewajiban perusahaan untuk menyesuaikan standar sebelum standar yang lama dinyatakan obsolete (kadaluarsa). Sertifikasi bukan tujuan akhir dan akan ditinjau secara periodik. Perusahaan juga bisa kehilangan sertifikasinya apabila ditemukan penurunan terhadap performansi dalam penerapannya.[6]

Termasuk pada industri baja tulangan beton PT. X di Surabaya. PT. X termasuk baja tulangan beton dengan sistem produksi re-rolling atau hasil canai panas dari bahan baku. PT. X dalam memproduksi baja tulangan beton menggunakan bahan baku dari sisa pemotongan baja plat yang disebut sebagai slap baja canai panas. Dimana baja canai panas atau yang disebut sebagai Bj-P merupakan SNI wajib untuk dijadikan baja turunannya dari produk tersebut. Perusahaan tersebut sudah mendapatkan sertifikat ISO 9001:2015 dan sertifikat SPPT SNI 07-0065- 2002, tetapi dari tren dari data penjualan produk baja tulangan beton dengan diameter Ø 6mm, 8mm, 10mm dan 12mm cenderung stabil tidak mengalami peningkatan. Dari kegiatan observasi ke lapangan penerapan ISO 9001:2015 untuk mendukung SNI Produk komitmen direktur perusahaan kurang. Masih terdapat personil yang menjalankan pekerjaan lebih dari 1 macam. Kurang fokusnya perusahaan pada ketersediaan SDM dapat mempengaruhi terhadap implementasi ISO 9001:2015 yang mempengaruhi pada target dan menjadi penghambat implementasi sistem manajemen mutu .

Informasi awal yang kami dapatkan, perusahaan sudah mendapat sertifikat ISO 9001:2008 dari Lembaga Sertifikasi Sistem Mutu di Surabaya sejak 2016. Tetapi pada tahun 2019, perusahaan sedang proses melakukan upgrade ke ISO 9001:2015. Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO

9001:2015 di PT.X adalah suatu upaya perusahaan untuk memperbaiki sistem manajemennya yang belum terstruktur. Hal ini dilakukan agar manajemen perusahaan lebih rapi sehingga pencapaian tujuannya lebih mudah. Namun pada prakteknya perusahaan belum mampu menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dengan baik dan konsisten. Terbukti dari hasil audit eksternal dari lembaga sertifikasi produk dan lembaga sertifikasi system mutu terdapat temuan sebanyak 12 minor dan 6 observasi. Sesuai dengan pernyataan wawancara berikut:

Sistem manajemen mutu yang berjalan selama ini belum optimal masih menggunakan jasa konsultan pembimbing. Tidak semua klausul – klausul yang ada di ISO 9001:2015 di ajarkan ke perusahaan. Konsultan menjanjikan perusahaan bisa mendapatkan sertifikat ISO 9001:2015 dan SPPT SNI. Disamping itu pelatihan system manajemen mutu ISO 9001:2015 diserahkan pada bagian dokumen control, untuk pegawai yang lain masih banyak yang belum terlibat sehingga Sistem Manajemen Mutu belum benar benar jalan sesuai dengan Jobdisk yang sudah ditentukan.

Langkah pertama yang dilakukan perusahaan adalah memberikan kesadaran dan pengertian karyawan terhadap pentingnya menjaga kualitas produk yang sesuai SNI untuk mencapai target kepuasan pelanggan. Kesadaran setiap individu yang terlibat dalam memahami pentingnya sistem manajemen membuat prosedur dan pertanggungjawaban kerja setiap bagian dalam struktur organisasi perusahaan semakin jelas.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas kami mencoba melakukan penelitian analisis implementasi sistem manajemen mutu berdasarkan 7 prinsip ISO 9001:2015 untuk mendukung pemasaran. [7]

II. METODE DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Metode penelitian pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan penyebaran kuisioner pada masing-masing divisi. Dalam penelitian ini akan dianalisis entitas-entitas dari penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam pengaruhnya terhadap kegiatan pemasaran di PT.X

a. Fokus penelitian

Menganalisis penerapan tujuh prinsip ISO 9001:2015 sesuai dengan klausul tersebut antara lain: fokus pelanggan, kepemimpinan, keterlibatan orang, pendekatan proses, *improvement*, pengambilan keputusan berdasarkan bukti, dan manajemen hubungan. [8],[2]

b. Menganalisis pengaruh implementasi ISO 9001:2015 terhadap kegiatan pemasaran PT.X, meliputi :

- Strategi pemasaran
- Kebijakan harga
- Proses pembayaran dari konsumen
- Ketepatan pengiriman

Tahapan pengumpulan data dan informasi

Teknik pengumpulan data yang digunakan antara lain: Observasi kunjungan ke lapangan (pabrik PT.X di Surabaya dan Lembaga Sertifikasi Produk Surabaya), wawancara, memberikan kuisioner, diskusi dan studi kepustakaan.

Pada saat kunjungan lapangan perusahaan mempersilahkan untuk mengadakan tour factory dimulai dari pengenalan bahan baku (slap Bj-P), penyimpanan bahan baku, melihat proses produksi dari proses pemasukan bahan baku ke tungku furnace (suhu vurnace 1300°C) setelah bahan baku di masukan ke furnace dilakukan proses rolling mill sesuai dengan ukuran diameter pemasakan konsumen dan terakhir proses QC untuk mengetahui mutu produk melalui uji visual serta ukuran panjang 12m, pengukuran diameter apakah telah sesuai dengan perencanaan produksi dan uji tarik. Dari hasil pengambilan data wawancara dan kuisisioner yang diperoleh dilakukan pengolahan data dalam bentuk skoring. Penilaian/scoring yang diberikan pada setiap pertanyaan dari 7 prinsip ISO 9001:2015” ditinjau dengan menggunakan kriteria penilaian sebagai berikut.[7],[9]

a) Skor 1 (buruk sekali/BRS, kategori Buruk Sekali : kurang dari 20%)

- Sistem Manajemen Mutu tidak ada
- Dokumentasi tidak ada
- Penerapan tidak ada

b) Skor 2 (Buruk/BR, kategori buruk : 21% sampai dengan kurang dari 40%)

- Sistem Manajemen Mutu ada
- Dokumentasi tidak ada
- Penerapan tidak terlaksana di lapangan

c) Skor 3 (Sedang/S, kategori sedang : 41% sampai dengan kurang dari 60%)

- Sistem Manajemen Mutu ada
- Dokumentasi ada tetapi tidak terorganisir dengan baik
- Penerapan tidak dilakukan secara penuh di perusahaan

d) Skor 4 (Baik/B, kategori baik : 61% sampai dengan kurang dari 80%)

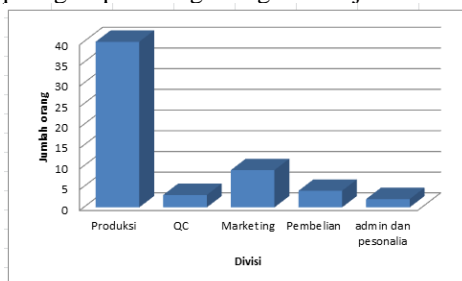
- Sistem Manajemen Mutu ada
- Dokumentasi ada dan terorganisir dengan baik
- Penerapan tidak dilakukan secara penuh di perusahaan

e) Skor 5 (Baik Sekali/BS, kategori Baik Sekali : 81% sampai dengan 100%)

Sistem Manajemen Mutu dan dokumentasi sudah sesuai dengan ISO 9001:2015 dan penerapannya sudah sepenuhnya dilaksanakan di perusahaan

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Total karyawan dengan jumlah total 58 orang yang ditunjukkan pada Gambar 1 setiap masing-masing divisi di ketua kepala group 1 orang sebagai manajer.



Gambar 1. Jumlah karyawan

Masing-masing karyawan memiliki pengalaman bekerja berbeda-beda, sebagaimana ditunjukkan pada tabel 1

TABEL 1. MASA KERJA PADA PT. X

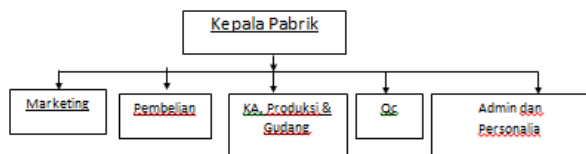
No.	Masa Kerja	Jumlah	%
1.	>15 tahun	8	12
2.	10 – 14 tahun	31	53
3.	5 – 9 tahun	15	22
4.	1 – 4 tahun	4	11
Jumlah		58	100
		orang	

Hambatan Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 (kondisi awal)

Beberapa hambatan yang dialami pada PT. X dalam menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015, walaupun sudah memiliki sertifikat ISO 9001:2008 sejak tahun 2016, perusahaan belum bisa sepenuhnya menerapkan prinsip-prinsip yang tertuang di dalamnya. Perusahaan menyadari bahwa hambatan ini dapat diatasi apabila semua pihak yang terkait dalam kegiatan proses bisnis perusahaan sesuai lampiran 01 dokumen pada panduan mutu terlibat secara langsung.

Hambatan-hambatan ini diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Sumber daya. Sumber daya merupakan kesyaratan ISO 9001:2015 pada klausul 7.1, dimana organisasi harus menentukan dan menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menerapkan, memelihara dan meningkatkan system manajemen mutu berkelanjutan. Sumber daya sendiri terdiri dari orang, infrastruktur dan lingkungan. Tetapi pada waktu observasi ke lapangan sumber daya yang tersedia sangat kurang. Artinya 1 orang mengerjakan lebih dari 2 jobdisk, tidak sesuai dengan ketentuan dan syarat yang telah dibuat.[8] Penyediaan sumber daya infrastruktur sudah mencukupi untuk keperluan produksi, tetapi faktor keselamatan diabaikan pada operator tungku pembakaran (*vurnace* dengan suhu peleburan sekitar $\pm 1600^{\circ}\text{C}$). Operator tersebut tidak menggunakan perlengkapan APD keselamatan (sarung tangan, baju keselamatan, kaca mata dan baju keselamatan). Operator tersebut berinteraksi langsung dengan dapur masak peleburan baja / glass vurnace.
- 2) Struktur organisasi sudah jelas, namun terlalu banyak pekerjaan dalam satu divisi sehingga fokus karyawan mudah terbagi. Dalam struktur organisasi pada gambar 2 bagian organisasi



Gambar 2. Bagan organisasi

Gambar 2 bagan organisasi Job disk yang di buat berdasarkan struktur organisasi sudah jelas dibagi permasing-masing divisi, tetapi untuk jabatan kepala pabrik yang dikuasakan oleh wakil direktur merangkap sabagai personalia dan pembelian. Artinya direktur handle berbagai macam pekerjaan yang dikerjakan dimulai dari pembelian (memilih suplier untuk bahan baku utama slap Bj-P, melakukan *Purchase Order*, merekap pengajuan pembelian, memilih suplier terpilih dan melakukan evaluasi suplier setiap 1 tahun 1x). Untuk pekerjaan yang terkait HRD, beliau bertugas pada rekrutmen karyawan baru, mengadakan pelatihan, evaluasi pelatihan, merangkap jam masuk karyawan dan keterlambatan terkait gaji yang diterima karyawan).

3) Tidak ada sosialisasi mengenai ISO 9001:2015 dari pihak eksternal

Hal ini dinyatakan dalam wawancara berikut:

“...untuk di pihak internal ini kita rencanakan training sysem manajemen mutu pada semua bagian tetapi dengan kondisi jumlah karyawan yang terbatas membuat hasil pelatihan tidak efektif..”. Kalau eksternalnya kita ada pelatih dari konsultan tetapi hanya 2x pertemuan dan yang dilatih saya (wakil direktur dan staf).

4) Kurangnya pengetahuan karyawan terhadap system yang baru ISO 9001:2015, dan jumlah klausul ISO 9001:2015 menjadi 10 klausul dari 8 klausul ISO 9001:2008. Fokus karyawan pada barapa kuantiti produk BTB yang di hasilkan sesuai dengan rencana produksi, rekaman hasil produksi sering karyawan mengabaikan.

5) Karyawan tidak menjalankan prosedur yang di berikan secara konsisten dan kurangnya komitmen dalam menjalankan SMM tersebut, WM sudah membuat dokumen level 1(panduan mutu), level 2 (prosedur operasional) dan level 3 (form). Pada masing-masing bagian sudah mendapatkan form untuk operasional, tetapi masih banyak form yang kosong.

Seringkali hambatan yang dialami perusahaan ini adalah permasalahan kecil dan sering terjadi yang dianggap tidak akan mempengaruhi kinerja perusahaan maupun operasional. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan kurang memiliki kepedulian terhadap keberlangsungan perusahaan. Faktor-faktor ini tentu menjadi permasalahan yang menghambat penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015. Dalam upaya penerapan sistem yang baru, dibutuhkan komitmen yang kuat dari setiap pihak di dalam perusahaan dan tindakan tegas dari *top management* (direktur) perusahaan sendiri. Direktur perusahaan tidak

hanya mencari keuntungan atau profit dari hasil penjualan produk, aspek-aspek atau persyaratan dari ISO 9001:2015 perlu diperhatikan untuk meningkatkan penjualan produk.

Hambatan-hambatan ini dapat merugikan perusahaan di kemudian hari jika terus diabaikan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merumuskan suatu perencanaan, pengendalian, dan peningkatan mutu yang berkelanjutan sehingga hambatan yang ada dapat diatasi.

Analisis Penerapan system manajemen mutu berdasarkan 7 prinsip ISO 9001:2015

Untuk menganalisis penerapan ISO 9001:2015 ada tujuh prinsip yang harus diterapkan, antara lain : fokus pelanggan, kepemimpinan, pelibatan orang, pendekatan proses, peningkatan, pengambilan keputusan berdasarkan bukti dan manajemen hubungan. [8]

Fokus Pada Pelanggan (Butir 5.1.2 Fokus Pada Pelanggan)

Hasil wawancara dari 10 pertanyaan yang diajukan pada butir 5 menghasilkan nilai tertinggi yaitu 50, dimana jumlah pertanyaan x skor tertinggi = 10 x 5 = 50. Sementara hasil penerapan dilapangan yang diperoleh adalah sebagai berikut

TABEL 2. HASIL REKAP FOKUS PELANGGAN PADA BUTIR 5

Bagian	Butir 5.1.2					Nilai				
	B S	B	S	B R	B RS	BS x5	B x4	Sx 3	BR x2	BRS x1
Prod		7	13	12	8		28	39	24	8
QC			1	2				3	4	
Mar k			2	4	3			6	8	3
Pem			2	2				6	4	
Ad m			2					6		

Persentase implementasi butir 5 dihitung dengan skala rating, dalam hal ini adalah : [10]

$$\text{Skor} = \frac{\text{total skor dilapangan}}{\text{nilai tertinggi}} \times 100 \% \quad (1)$$

$$\text{Produksi} = \frac{71}{50} \times 100 \% = 142\%$$

$$\text{QC} = \frac{7}{50} \times 100 \% = 14\%$$

$$\text{Marketing} = \frac{17}{50} \times 100 \% = 34\%$$

$$\text{Pembelian} = \frac{10}{50} \times 100 \% = 20\%$$

$$\text{admin} = \frac{6}{50} \times 100 \% = 12\%$$

rata – rata pada butir 5 pada skala rating dari ke 5 karyawan adalah :

$$\frac{142\% + 14\% + 34\% + 20\% + 12\%}{5} = 44,4\% \text{ (sedang)}$$

Secara keseluruhan butir 5 masuk kategori sedang, meskipun terdapat beberapa komponen yang perlu di tingkatkan lagi, antara lain :

- Komunikasi pentingnya sistem manajemen mutu dari pimpinan ke tenaga operator pada level management 2 sampai level bawah masih kurang.
- Komunikasi ke pelanggan atau konsumen lebih ditingkatkan untuk memantau dan meninjau persyaratan teknis sesuai regulasi.

PT. X sangat mengutamakan penjualan produknya ke distributor yang telah bekerja sama selama ini dan tidak melayani per orangan. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan cash flow keuangan dan layanan ke konsumen dengan kriteria dengan mempertimbangkan fokus pelanggan (ukuran dimensinya Ø6mm, Ø8mm, Ø10mm dan Ø12mm, type / jenis BTB polos atau ulir) yang diajukan ke perusahaan dapat selalu memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggannya.

Perusahaan berusaha untuk selalu memantau dan meninjau persyaratan teknis dan non teknis dari distributor sebagai konsumen dengan kusioner yang di bagikan setiap tahun dan mendapatkan feedback (informasi masukan). Dari informasi feedback tersebut pelanggan memberikan masukan komplain terhadap mutu produk, lamanya pengiriman dan pembayaran yang fleksibel ($\pm 1-2$ bulan).

Dari hasil rekapitulasi survei kepuasan pelanggan pada tahun 2018, pada salah satu pelanggan dimana perusahaan belum bisa memenuhi persyaratan teknis untuk uji kuat tarik. Ditemukan 4 produk BTB ketika dilakukan uji tarik tidak memenuhi syarat SNI. Meskipun secara kualitas produk yang dihasilkan sesuai dengan SNI, tetapi target reject pada produk selalu bertambah dan tidak berkurang. Hasil pada rapat tinjauan manajemen target produk reject sebesar 9% tetapi pada kenyataannya setelah dilakukan telusur produk reject sebesar 14,5%. Tingginya produk reject disebabkan ukuran panjang BTB tidak sesuai dengan SNI 12m dan ukuran diameternya tidak sesuai, hal ini disebabkan penggunaan bahan baku tidak dilakukan dengan pemilahan yang baik pada penggunaan ruang produksi.

1) Kepemimpinan (Butir 5.1 Kepemimpinan)

Jumlah pertanyaan pada butir 5.1 sebanyak 8 pertanyaan. Penerapan dari Butir 5.1 sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dilapangan adalah sebesar 35,5%

TABEL 3. HASIL REKAP KEPEMIMPINAN PADA BUTIR 5.1.

Bagian	B					S					Tota
	B	B	S	R	BR	x	x	x	x	S x	
	S	B	S	R	S	5	4	3	2	1	1
Prod.			3	2					9	4	13
QC			2		1				6	1	7
Mark		3	4	1			1	1	2	2	26
Pem			3	2					9	4	13
Adm			2	2	2				6	4	12

Rata-rata persentase butir 5.1 pada skala rating dari kelima bagian adalah:

$$\frac{32,5\% + 17,5\% + 65\% + 32,5\% + 30\%}{5} = 35,5\% \text{ (buruk)}$$

Dalam menerapkan ISO 9001:2015 secara keseluruhan, pimpinan perusahaan belum memiliki komitmen yang kuat dalam mensosialisasikan kebijakan sistem yang baru ini. Perusahaan telah mengadakan pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan karyawan mengenai pentingnya kesadaran terhadap system manajemen mutu dan mengenai mutu produk. Namun, tidak ada pantauan langsung dari *top management* dan peraturan ketat yang mengharuskan setiap divisi perusahaan memahami pentingnya kebijakan ini, sehingga pemahaman karyawannya mengenai hal tersebut sangat kurang termasuk monitoring isu internal dan isu eksternal, kebutuhan dan harapan. Sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015 pada butir 7.2 organisasi harus memastikan orang bekerja sesuai dengan jobdisk memiliki kompetensi berdasarkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman yang sesuai.

2) Keterlibatan Orang

Jumlah pertanyaan pada butir 7.3 sebanyak 10 pertanyaan. Penerapan dari Butir 5.1 sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dilapangan adalah sebesar 42%

TABEL 4. HASIL REKAP KETERLIBATAN ORANG

	BS		B		S		BR		BRS		Total
	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	5	4	3	2	1						
Prod.		8	30	6							44
QC				9							9
Mark			8	9							17
Pem				6	2						8
Adm		12	15								27

$$\frac{88\% + 18\% + 34\% + 16\% + 54\%}{5} = 42\% \text{ (Sedang)}$$

Dalam hal ini, karyawan PT.X belum sepenuhnya memahami pentingnya sistem manajemen mutu dalam operasional perusahaan, fokus selama ini hanya target penjualan produk baja tulangan beton tanpa melihat aspek ketersediaan sumber daya (manusia dan infrastruktur). Sumber daya manusia yang terbatas pada setiap divisi dan merangkap-rangkap jabatan dan pekerjaan dianggap sebagai strategi efisiensi perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang besar, sistem manajemen mutu dianggap tidak terlalu mendesak. Padahal apabila prinsip ini diterapkan dengan baik pada setiap unit perusahaan, kegiatan perbaikan dan kerja sama antar unitnya akan semakin baik dan dapat menghasilkan lingkungan kerja yang nyaman.

3) Pendekatan Proses

Jumlah pertanyaan pada butir 7.1 sebanyak 8 pertanyaan. Penerapan dari Butir 7.1 sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dilapangan adalah sebesar 50%

TABEL 5. HASIL REKAP PENDEKATAN PROSES

Bagian	B			B			B			Tota
	S	B	S	R	S	x	x	x	BR	
						5	4	3	2	1
Prod.		2	8	1			8	4	2	34
QC		1	3	1			4	9	3	16
Mark		2	2	1			8	6	2	16
Pem		1	1	1			4	3	2	9
Adm		3	3	2			1	2	9	25

$$\frac{85\% + 40\% + 40\% + 22,5\% + 62,5\%}{5} = 50\% \text{ (Sedang)}$$

PT.X belum dapat menerapkan prinsip ini sepenuhnya. Meski telah ditetapkan *job description* sesuai lampiran di panduan mutu dari masing-masing divisi perusahaan, kegiatan bisnis yang dijalankan perusahaan belum berjalan secara terstruktur. Hal ini dikarenakan beban pekerjaan yang tidak seimbang dan sumber daya manusia yang kurang. Walau belum bisa berjalan dalam suatu proses yang saling terkait, setiap unit berusaha semaksimal mungkin agar tetap menghasilkan *output* yang memuaskan dan memenuhi target pada sasaran mutu (KPI) yang telah ditentukan pada masing-masing divisi.

4) *Improvement* (Perbaikan)

Jumlah pertanyaan pada butir 10.2 sebanyak 10 pertanyaan. Penerapan dari Butir 5.1 sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dilapangan adalah sebesar 50 %

TABEL 6 HASIL REKAP PERBAIKAN

Bagian	BS			B			S			Total
	BS	B	S	BR	BRS	x	x	x	BR	
						5	4	3	x 2	
Prod.	4	8	2				16	24	4	44
QC		3	1					9	3	12
Mark		1	1					3	2	5
Pem		1	1					3	2	5
Adm	8	3	2				32	9	4	45

$$\frac{88\% + 24\% + 10\% + 10\% + 90\%}{5} = 50\% \text{ (Sedang)}$$

Sesuai dengan prinsip ISO 9001:2015, perusahaan yang sukses tentu memiliki fokus untuk perbaikan berkelanjutan dalam implementasinya. Perbaikan kinerja perusahaan ini diupayakan dengan peningkatan profesionalisme pengurus dan staf dengan bantuan konsultan eksternal manajemen. Perbaikan berkelanjutan berdasarkan masukan dari analisa data, keluaran pada rapat tinjauan manajemen (peluang peningkatan, keperluan perubahan apapun terhadap sistem manajemen mutu dan kebutuhan sumber daya) dan hasil dari audit internal. Upaya perbaikan ini juga dilakukan dalam perluasan wilayah pemasaran dengan bekerja sama dengan mitra toko retail diluar kota dan antar pulau disamping itu mempromosikan produk BTB hasil canai

panas ulang yang tidak kalah mutunya dibandingkan produk BTB hasil canai panas.

5) Pengambilan keputusan berdasarkan bukti

Jumlah pertanyaan pada butir 9.3 sebanyak 10 pertanyaan. Penerapan dari Butir 9.3 sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dilapangan adalah sebesar 63,6 %

TABEL 7. HASIL REKAP KEPUTUSAN PADA RAPAT TINJAUAN MANAJEMEN

Bagian	BS			B			S			Total
	BS	B	S	BR	BRS	x	x	x	BR	
						5	4	3	x 2	
Prod.	5	8					20	24		44
QC	3	3					12	9		21
Mark	3	4					12	12		24
Pem	3	3					12	9		21
Adm	10	3					40	9		49

$$\frac{88\% + 42\% + 48\% + 42\% + 98\%}{5} = 63,6\% \text{ (Baik)}$$

Saat ini PT. X menerapkan prinsip ini dalam proses pengambilan keputusannya, contoh pada rapat tinjauan manajemen pembahasan pada sasaran mutu masing-masing divisi. Dari hasil rapat tinjauan manajemen, keluaran rapat tersebut belum sesuai dengan persyaratan ISO 9001:2015. Pada butir 9.3 mengenai tinjauan manajemen, keluaran tinjauan manajemen harus meliputi keputusan dan tindakan terkait dengan : peluang peningkatan dan penyediaan sumber daya. Pada peluang peningkatan dan penyediaan sumber daya kurang diperhatikan oleh TOP manajemen meskipun pada kegiatan tersebut, top management memiliki hak penuh dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan seluruh kegiatan operasional perusahaan sebagaimana yang telah disebutkan dalam *job description*-nya. Meski begitu, manajer pada masing-masing divisi juga memiliki hak untuk mengutarakan pendapatnya pada target dan capain sasaran mutu yang telah ditentukan pada tahun sebelumnya, kemudian akan ditinjau kembali sebagai bahan masukan dalam pengambilan keputusan untuk tahun berikutnya.

6) Manajemen Hubungan

Jumlah pertanyaan pada butir 7.4 sebanyak 10 pertanyaan. Penerapan dari Butir 7.4 sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dilapangan adalah sebesar 54,4 %

TABEL 9. HASIL REKAP MENAJEMEN HUBUNGAN

Bagian	B			B			S			Tota
	S	B	S	R	BR	x	x	x	BR	
						5	4	3	2	1
Prod.		1	5	10			4	5	20	39
QC		1	3	2			1	9	4	14
Mark		2	4	2			8	2	4	24

Pem	5	2	1	2	0	6	1	27
Adm	4	5		1	1	6	5	31

$$\frac{78\%+28\%+48\%+54\%+62\%}{5} = 54,4\% \text{ (Sedang)}$$

Sesuai dengan tujuan awal perusahaan, bahwa ISO 9001:2015 yang digunakan PT.X memudahkan pencapaian tujuannya, dengan menjaga mutu produk dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Peningkatan ini didukung dengan konsistensi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen dengan cara menjaga kepercayaan dari mitra bisnisnya. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan peningkatan komunikasi eksternal terhadap konsumen, menambah daftar supplier dan memperhatikan regulasi yang terkait. Komunikasi eksternal yang selama ini menjadi kendala perusahaan adalah perjanjian bisnis supplier dengan perusahaan. Dimana terdapat 2 suplier utama yang selama ini memasok untuk kebutuhan bahan baku scrap, sehingga kuantitas hasil produksi BTB sangat terbatas tergantung pada 2 supplier tersebut. Sementara untuk komunikasi internal belum berjalan secara optional sesuai dengan ketentuan pada panduan mutu dan prosedur operasional yang telah ditentukan.

Analisis Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 dalam Menunjang Pemasaran

Berdasarkan analisis diatas, harapan direktur perusahaan menginginkan agar lebih terstruktur dan menghasilkan mutu produk yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen. Tetapi sangat disayangkan dalam prakteknya perusahaan belum sepenuhnya menjalankan sistem ini secara menyeluruh, sehingga belum ada perubahan yang signifikan pada target penjualan pada bagian pemasaran.

Sebelum menerapkan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 perusahaan telah berupaya memaksimalkan kinerja pemasarannya pada produk baja tulangan beton diameter 10mm untuk mengikuti tender dari pemerintah atau BUMN tetapi dari kapasitas produk yang dihasilkan pada diameter khusus sulit bagi perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan system yang lelang terbuka. Sistem pemasaran yang digunakan diperusahaan belum cukup berhasil diterapkan karena sejauh ini perusahaan mampu memenuhi konsumen lama. Dari informasi yang didapat dari konsumen yang lama perusahaan selalu mendapatkan penilaian feedback nilai positif baik dari segi kualiti, ketepatan, kuantitas, harga dan pengiriman. Tetapi secara penilaian penerapan prinsip-prinsip ISO 9001:2015 tersebut pada PT.X belum mampu sepenuhnya menerapkan persyaratan dalam ISO 9001:2015. Oleh karena itu, masing-masing faktor dan subfaktor diusulkan rekomendasi pengoptimalan agar tercapai keberhasilan implementasi ISO 9001:2015 dalam menunjang pemasaran seperti Tabel 10 berikut.

TABEL 10. REKOMENDASI PERBAIKAN ISO 9001:2015

No.	Subfaktor	Rekomendasi Pengoptimalan
1.	Ketersediaan SDM dan Kompetensinya	1. Evaluasi kompetensi SDM saat ini 2. Penempatan SDM sesuai kompetensi 3. Peningkatan kompetensi sesuai kebutuhan dengan adanya pelatihan 4. Evaluasi hasil peningkatan kompetensi secara berkala
2.	Analisis Risiko dan Peluang	Monitoring dan evaluasi risiko dan peluang secara berkala
3.	Jelasnya Instruksi Kerja, Prosedur dan Tanggung Jawab	1. Pengendalian informasi terdokumentasi dengan sistem informasi yang terpadu di masing-masing unit 2. Peninjauan informasi terdokumentasi secara berkala
4.	Peningkatan Kepedulian	Sosialisasi SMM ISO 9001:2015 kepada seluruh personel
7)	Jaminan Kesesuaian Produk dengan Standar Mutu	1. Pemantauan sasaran mutu 2. Pemantauan dan pengukuran proses 3. Pemantauan dan pengukuran produk
8)	Kesadaran dan Partisipasi Langsung Manajemen	1. <i>Training</i> penerapan ISO 9001:2015 pada manajemen 2. Sosialisasi ISO 9001:2015 kepada Manajemen
9)	Analisis Isu Eksternal dan Internal	Pemantauan dan analisa isu internal dan eksternal secara berkala
10)	Kebijakan Mutu	Sosialisasi kebijakan mutu
11)	Pencapaian Sasaran Mutu	Pemantauan secara berkala
12)	Peningkatan Produktivitas	1. Peningkatan kompetensi 2. Peningkatan kepedulian
11.	Rencana Mutu	1. Pemantauan

		pelaksanaan rencana mutu
		2. Peninjauan rencana mutu terhadap perubahan persyaratan dari pihak berkepentingan
12.	Komunikasi antar Manajemen	Adanya <i>meeting</i> dan <i>briefing sessions</i> secara berkala
13.	Kompetitor	Pemantauan terhadap <i>market share</i> secara berkala
14	<i>Monitoring</i> Kepuasan Pihak Yang Berkepentingan	1. Penetapan metode untuk <i>monitoring</i> kepuasan pihak berkepentingan secara berkala 2. Evaluasi dan tindak lanjut dari hasil <i>monitoring</i> kepuasan pihak berkepentingan
15.	Komunikasi antar Manajemen dengan Karyawan	Adanya <i>meeting</i> dan <i>briefing sessions</i> secara berkala
16.	Penyedia Eksternal	1. Seleksi penyedia eksternal dan menambahkan penyedia baru 2 Evaluasi kinerja penyedia eksternal

IV. KESIMPULAN

Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 di PT. X belum maksimal, meskipun perusahaan sudah mendapatkan Sistem manajemen mutu ISO 9001:2015 dan SNI produk.

Meski begitu perusahaan tingkat berhasil menerapkan 1 prinsip dengan kategori baik dan 5 dengan kategori sedang yang terdapat dalam ISO 9001:2015 antara lain Fokus Pada Pelanggan (44,4%), Keterlibatan Orang (42%), Pendekatan Proses (50%), *Improvement* (50%), Pengambilan keputusan berdasarkan bukti dan Manajemen Hubungan (63,6%). Dibutuhkan komitmen pemimpin organisasi harus kuat dalam peningkatan penerapannya sistem manajemen mutu melalui pengawasan dan kontrol serta sosialisasi pada semua SDM perusahaan.

Adapun faktor-faktor hambatan dalam penerapan Sistem Manajemen Mutu berbasis ISO 9001:2015 antara lain:

1. Rendahnya pemahaman SDM atas terhadap ISO 9001:2015
2. Jumlah personil yang terbatas mempengaruhi
3. Karyawan tidak komitmen dalam menjalankan system manajemen mutu terkait prosedur dan form

UCAPAN TERIMA KASIH

Saya ucapakan terima kasih pada lembaga sertifikasi produk dan pabrik baja tulangan beton yang memfasilitasi pada penelitian ini dalam pengambilan data.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. J. B. Sihombing, B. Purwanggono, N. H. Utami, and D. Puspitasari, "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan Implementasi Iso 9001:2015 Pada Industri Manufaktur," 2015.
- [2] M. H. Wibowo, "Implementasi Risk Based Thinking Dalam ISO 9001:2015 Untuk Pengembangan Sistem Manajemen Mutu IPB," pp. 1–17, 2016.
- [3] C. Yanuariska and R. Miharti, "Persiapan Audit Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001 : 2015 RSJD Dr . RM . Soedjarwadi Provinsi Jawa Tengah Pada Instalasi Rekam Medis," *J. Kesehat. Vokasional*, vol. 2, no. 2, pp. 205–213, 2017.
- [4] I. B. Pom, "SOSIALISASI Pedoman MANAJEMEN risiko dan Petunjuk Teknis AUDIT mutu INTERNAL QMS ISO 9001 : 2015 INSPEKTORAT BADAN POM," 2015.
- [5] B. Nurtjahyo *et al.*, "ANALISIS MANAJEMEN RISIKO PADA PRODUKSI MESIN MOTOR DI PT . X DENGAN PENDEKATAN SISTEM DINAMIS Pendahuluan Metode Penelitian," pp. 49–56, 2008.
- [6] F. F. Ramadhany, "ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001 : 2015 DALAM MENUNJANG PEMASARAN (Studi pada PT Tritama Bina Karya Malang)," vol. 53, no. 1, pp. 31–38, 2015.
- [7] Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D," Bandung. Alfabeta, 2009.
- [8] *Quality Management System SNI ISO 9001:2015*, vol. 49, 2016.
- [9] J. M. Fernando, B. Purwanggono, and P. Adi, "Pada Pt . Wijara Nagatsupazki Dengan Menggunakan Metode Gap Analysis," 2015.
- [10] W. R. Wartuny, S. Lumeno, and R. J. M. Mandagi, "Model Penerapan Sistem Manajemen Mutu Berbasis Iso 9001 : 2015 Pada Kontraktor Di Propinsi Papua Barat," vol. 6, no. 8, pp. 579–588, 2018.